

# **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN KARYAWAN UNTUK BERPINDAH**

(STUDI EMPIRIS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI JAWA)

4

*K a d i r - Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin  
Didik Ardiyanto - Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*

## **Abstraksi**

*Tujuan penelitian ini untuk menguji dimensi berganda dari komitmen organisasional (komitmen affective dan komitmen continuance) dalam hubungannya dengan konsekuensi organisasional yang penting yaitu kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berpindah.*

*Penelitian ini merupakan penelitian empiris yang dilakukan pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jawa. Responden penelitian adalah para auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik yang ada di Jakarta, Semarang, dan Surabaya. Jumlah data yang berhasil dikumpulkan dari hasil pengembalian kuesioner sebanyak 133 (tingkat pengembalian 19 %) kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM).*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen affective berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen continuance berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya komitmen affective dan komitmen continuance berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. Terakhir adalah bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah.*

**Kata-kata kunci :** *Komitmen Organisasional, Komitmen affective, Komitmen Continuance, Kepuasan Kerja, Keinginan Karyawan Berpindah.*

## **1. Pendahuluan**

*Turnover* mengacu pada keluarnya seseorang dari keanggotaan suatu organisasi. Rousseau (1984), menjelaskan bahwa biaya atau kerugian atas adanya turnover meliputi: (1) biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian, (2) biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru, dan (3) kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Satu karakteristik yang secara konsisten mempengaruhi keinginan pindah akuntan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni-dimensi (satu dimensi) (Porter et.al., 1974). Namun demikian, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa individu

mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau sumber-sumber (Ketchand dan Strawser, 1998).

Penelitian terhadap perilaku organisasional menyimpulkan bahwa setidaknya ada 2 sumber komitmen organisasional yang berbeda (Meyer dan Allen, 1984) yaitu komitmen *affective* dan komitmen *continuance*. Menurut Meyer dan Allen (1991), dimensi berganda komitmen organisasional mempunyai hubungan yang berbeda terhadap maksud *turnover* dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Dunham et.al., (1994) dan Hackett et.al., (1994) menunjukkan bahwa suatu pendekatan multi dimensi terhadap komitmen organisasional memberikan pemahaman yang lebih akurat tentang keterlibatan individu dalam organisasinya. Hasil penelitian Ketchand dan Strawser (1997) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasional (komitmen *affective* dan *continuance*) mempunyai efek pembeda dengan konsekuensi organisasional yang penting (kepuasan kerja dan maksud *turnover*).

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Penelitian mengenai hubungan komitmen organisasional dan kepuasan kerja menarik untuk dikaji lebih lanjut karena penelitian sebelumnya memberikan hasil yang beragam.

Dunham et. al., (1994) menyimpulkan bahwa penelitian yang menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* hanya mampu meneliti komponen *affective* dari komitmen organisasional; namun tidak mampu menentukan apakah tingkat komitmen organisasional (komitmen *continuance*) yang bertambah yang diperkirakan merupakan hasil dari usaha-usaha tersebut akan mendapatkan hasil yang diinginkan (tingkat kepuasan kerja yang bertambah dan maksud *turnover* yang berkurang).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dimensi berganda dari komitmen organisasional (komitmen *affective* dan komitmen *continuance*) dalam hubungannya dengan konsekuensi organisasional yang penting yaitu kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berpindah yang bekerja sebagai auditor pada KAP di Jawa.

## **2. Telaah Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

Konsep komitmen organisasional telah menjadi titik perhatian yang penting yang didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterkaitan dengan organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai "kekuatan relatif dari suatu identifikasi individu dengan suatu organisasi tertentu dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu" (Porter et.al., 1974.). Definisi komitmen organisasional tersebut telah dikembangkan ke dalam instrumen yang digunakan secara luas (*The Organizational Commitment Questionnaire/OCQ*) (Mowday et.al., 1982; Porter et.al., 1974).

### **2.2. Komitmen *Affective* dan *Continuance* (*Affective and Continuance Commitment*)**

Penelitian Bar Hayim dan Berman (1992); Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa komitmen pada perusahaan berkembang melalui baik identifikasi individu dengan tujuan-tujuan organisasi (komitmen *affective*) dan biaya-biaya yang berhubungan dengan keluar dari organisasi (teori 'side-bets, atau komitmen *continuance*) (Allen dan Meyer, 1990). Individu yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen *affective* meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri; keinginan ini berdasarkan tingkat identifikasi individu dengan perusahaan/organisasi dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Hackett et.al., 1994). Pandangan komitmen *affective* atas komitmen organisasi sebagai suatu emosi sikap/perilaku ditunjukkan oleh



individu kepada organisasi tempatnya bekerja.

Individu yang bentuk utama komitmen terhadap organisasinya adalah melalui komitmen *continuance* tetap berada di organisasi itu karena dia memerlukannya. Komitmen *continuance* berdasarkan atas teori *side bets* (Becker, 1960): karena individu tetap bekerja di suatu organisasi, mereka mengakumulasikan (menumpuk) benefit/manfaat yang lebih (atau memberi beban biaya yang lebih besar jika keluar) yang mungkin mencegah mereka mencari pekerjaan lain.

### 2.3. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Locke (1976) dalam Judge dan Locke (1993) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan tersebut.

Vroom (1964) menggambarkan kepuasan kerja sebagai "memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang". Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti: kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

### 2.4. Keinginan Karyawan untuk Berpindah (*Turnover Intentions*)

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Taksonomi *turnover* tradisional mengasumsikan bahwa orang meninggalkan organisasi karena alasan yang sukarela dan yang tidak (Bluedorn, 1978; Price, 1977) dalam Suwandi dan Indriantoro (1999).

Studi perpindahan kerja suka rela terutama ditujukan untuk memahami cara menurunkan tingkat perputaran melalui cara-cara yang dapat dilakukan organisasi, maka masalah yang ditimbulkan penggunaan variabel *turnover* harus diatasi. Suwandi dan Indriantoro (1999) menjelaskan bahwa penggunaan variabel keinginan berpindah (*turnover intentions*) akan menghindarkan riset dari kelemahan metodologi ini.

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan *varians* perilaku *turnover* (Arnold dan Feldman, 1982; Hom, Caranikas-Walker, Prussia, dan Griffeth, 1992; Mobley et. al., 1979; Steel dan Ovalle, 1984) dalam Suwandi dan Indriantoro (1999).

### 2.5. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja

Gregson (1992) telah melaporkan hasil dari suatu studi dimana kepuasan kerja sebagai pertanda awal terhadap komitmen organisasional dalam sebuah model pergantian akuntan yang bekerja. Sebaliknya hasil penelitian Poznanski dan Bline (1997) yang menggunakan staf akunting sebagai subyek dan menggunakan model persamaan struktural dalam analisisnya, menunjukkan sebuah urutan sebab akibat dari komitmen organisasional kepada kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Ghazali (2001) yang meneliti hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa komitmen organisasi di KAP lebih mendahului dari pada kepuasan kerja.

Penelitian Meyer et. al (1993) dan Hackett et. al (1994) menunjukkan bahwa komitmen *affective* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen *continuance* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Jenkins, et. al (1992) menunjukkan bahwa komitmen *affective* berhubungan dengan naiknya kepuasan kerja dan komitmen *continuance* berhubungan dengan penurunan kepuasan kerja. Suatu meta analisis dari 43 penelitian (Mathieu dan Zajac, 1990), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen *affective* dan berhubungan negatif dengan komitmen *continuance*. Hasil penelitian Ketchand dan Strawser (1998) yang menggunakan akuntan publik sebagai unit analisisnya dengan mengklasifikasikan kedalam partisi yang kurang berpengalaman (kurang dari 2 tahun) dan lebih berpengalaman (lebih dari 2 tahun) menunjukkan bahwa komitmen *affective* berhubungan positif dengan kepuasan kerja baik untuk subjek yang kurang maupun yang lebih berpengalaman. Namun untuk komitmen *continuance*, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja baik untuk subjek yang kurang maupun yang lebih berpengalaman.

Untuk itu diajukan rumusan hipotesis berikut ini:

H1a : Komitmen *affective* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1b : Komitmen *continuance* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

## 2.6. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Keinginan Karyawan Berpindah

Penelitian akuntansi yang lalu secara konsisten menemukan hubungan negatif yang signifikan antara komitmen organisasi (berdasarkan OCQ) dan maksud *turnover* (Gregson 1992). Beberapa indikasi menunjukkan bahwa komitmen *affective* mengurangi maksud *turnover* ke tingkat yang lebih besar dibandingkan komitmen *continuance*. Contohnya, baik Dunham et. al (1994) dan Hackett et. al (1994) menemukan hubungan yang lebih kuat antara komitmen *affective* dan maksud *turnover* daripada hubungan antara komitmen *continuance* dan maksud *turnover*. Selain itu, hasil penelitian Meyer et. al (1993) menunjukkan hubungan negatif antara komitmen *affective* dan maksud *turnover* dan demikian pula antara komitmen *continuance* dan maksud *turnover*. Aranya dan Ferris (1984) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif dengan keinginan berpindah. Studi Kalbers dan Fogarty (1995) juga memberikan temuan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif dengan keinginan berpindah. Hasil penelitian Jenkins et. al (1992) menunjukkan bahwa komitmen *affective* berhubungan dengan penurunan keinginan berpindah, sedangkan komitmen *continuance* berhubungan negatif dengan keinginan berpindah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H2a : Komitmen *affective* berhubungan negatif dengan keinginan berpindah karyawan.

H2b : Komitmen *continuance* berhubungan negatif dengan keinginan berpindah karyawan.

## 2.7. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Keinginan Karyawan untuk Berpindah

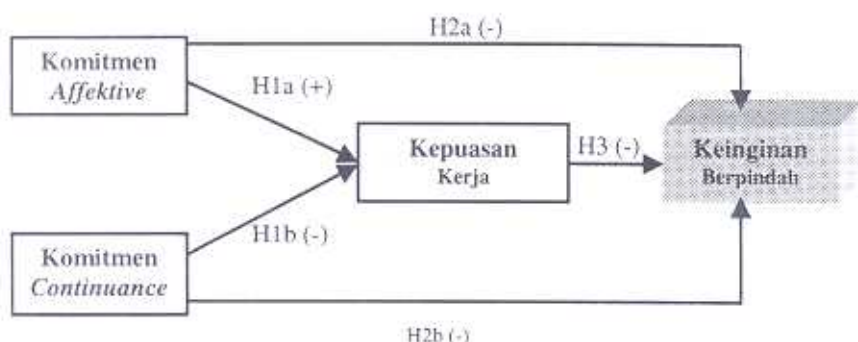
Studi Kalbers dan Fogarty (1995) memberikan temuan bahwa kepuasan kerja dan keinginan berpindah mempunyai hubungan negatif. Pasewark dan Strawser (1996) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung akan mempengaruhi keinginan berpindah karyawan dan mempunyai hubungan yang negatif.

H3 : Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan berpindah karyawan.



## 2.8. Kerangka Pemikiran

GAMBAR 1  
KERANGKA PEMIKIRAN



## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah para auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jawa yang terdaftar pada Direktori Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Akuntan Publik tahun 1999-2000. Prosedur penentuan sampel dilakukan dengan metode non-probabilitas yaitu *purposive sampling* dengan cara memilih beberapa kota besar di Jawa berdasarkan pertimbangan (*judgement*) yaitu: Jakarta, Semarang, dan Surabaya sebagai wilayah pengambilan sampel.

### 3.2. Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

#### Komitmen *Affective*

Komitmen *affective* berhubungan dengan identifikasi individu dengan tujuan-tujuan organisasi. Individu meneruskan pekerjaan mereka karena keinginan mereka sendiri, keinginan ini berdasarkan tingkat identifikasi individu dengan perusahaan/organisasi dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Hackett, et. al., 1994). Pengukuran variabel ini menggunakan skala 6 item (*The Affective Commitment Scale – ACS*) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen, (1984) dan dimodifikasi oleh Meyer et. al., (1993)

#### Komitmen *Continuance*

Individu yang bentuk utama komitmen terhadap organisasinya adalah melalui komitmen *continuance* tetap berada di organisasi itu karena dia memerlukannya. Komitmen *continuance* berdasarkan atas teori *side bets* Becker (1960): karena individu tetap bekerja di suatu organisasi, mereka mengakumulasi (menumpuk) benefitnya/manfaat yang lebih (atau memberi beban biaya yang lebih besar jika keluar) yang mungkssin mencegah mereka mencari pekerjaan lain. Komitmen *continuance* diukur dengan menggunakan skala 6 item (*Continuance Commitment Scale – CCS*) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1984) dan dimodifikasi oleh Meyer et. al., (1993).

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job-Satisfaction*) didefinisikan sebagai orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter, et. al., 1974). Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe (1951) sebagaimana yang digunakan oleh Kalbers dan Fogarty (1995).

## Keinginan Berpindah

Keinginan berpindah (*turnover intention*) merupakan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain. Menurut Abelson (1987) keinginan untuk berpindah mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi yang terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan berpindah diukur dengan empat item pernyataan yang dikembangkan oleh Kalbers dan Fogarty (1995).

### 3.3. Analisis Data

Data hasil penelitian dianalisis dengan alat statistik yang terdiri dari:

#### Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian.

#### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan aplikasi *Analysis of Momen Structure* (AMOS). Hair et., al, (1998) mengemukakan tujuh langkah dalam pemodelan yang menggunakan SEM sebagaimana telah digunakan oleh Irwandi (2002). Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan model berdasarkan teori.
2. Penggunaan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi.
6. Evaluasi model.
  - Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data.
  - Evaluasi atas munculnya outliers.
  - Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*.
  - Evaluasi atas kriteria *Goodness of Fit*.

Ringkasan batasan yang direkomendasikan bagi seluruh alat uji kesesuaian model disajikan pada tabel berikut ini:

**TABEL 1**  
**GOODNESS OF FIT INDICES**

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Recommended value for good fit model</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	> 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,80
CMIN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: disarankan dari Chau (1997), Cheng (2001), Hair *et al.* (1995)

- Evaluasi atas *Regression weight*.
  - Uji reliabilitas.
7. Interpretasi dan modifikasi model.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1. Deskripsi Responden

**TABEL 2**  
**RINGKASAN PENGIRIMAN DAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

Keterangan	Jumlah data
Jumlah kuesioner yang dikirim	700
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	566
Jumlah kuesioner yang kembali	134
Jumlah kuesioner yang kembali sampai 31 Oktober 2002	89
Jumlah kuesioner yang kembali setelah 31 Oktober 2002	45
Jumlah kuesioner yang tidak dapat digunakan (pengembalian sampai 31 Oktober 2002)	1
Jumlah kuesioner yang dapat digunakan	133
Tingkat pengembalian ( <i>respon rate</i> )	19,14 %
Tingkat pengembalian yang digunakan	19,00 %

Sumber : Data primer 2002

**TABEL 3**  
**STATISTIK DESKRIPTIF PROFIL RESPONDEN**

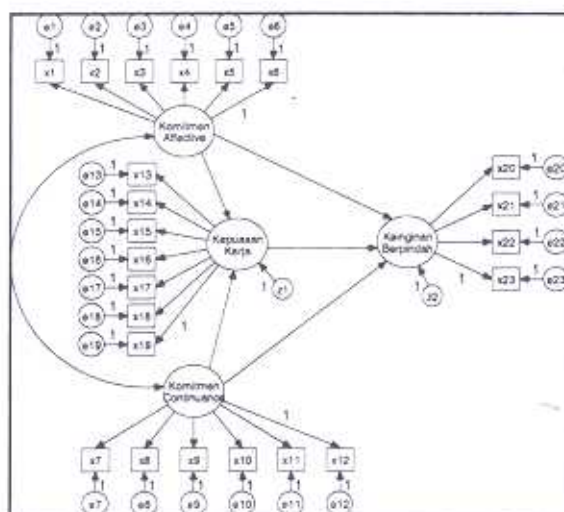
Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	92	69,2
Wanita	41	30,8
Masa Kerja:		
< 1 tahun	13	9,8
1 – 2 tahun	48	36,1
> 2 – 3 tahun	23	17,3
> 3 tahun	49	36,8
Jabatan:		
Manajer	5	3,8
Supervisor	19	14,3
Staf Auditor	109	81,9
Pendidikan:		
S2	1	0,8
S1	123	92,5
Diploma	9	6,7

Sumber: Data Primer 2002

#### 4.2. Hasil Analisis Data

- a. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

**GAMBAR 2**  
**DIAGRAM ALUR**





b. Mengubah diagram alur ke dalam persamaan structural

$$KK = \beta_1 KA + \beta_2 KC + Z_1$$

$$KB = \beta_1 KA + \beta_2 KC + Z_1$$

$$KB = \gamma_1 KK + Z_2$$

Keterangan:

KK = Kepuasan Kerja

KB = Keinginan Berpindah

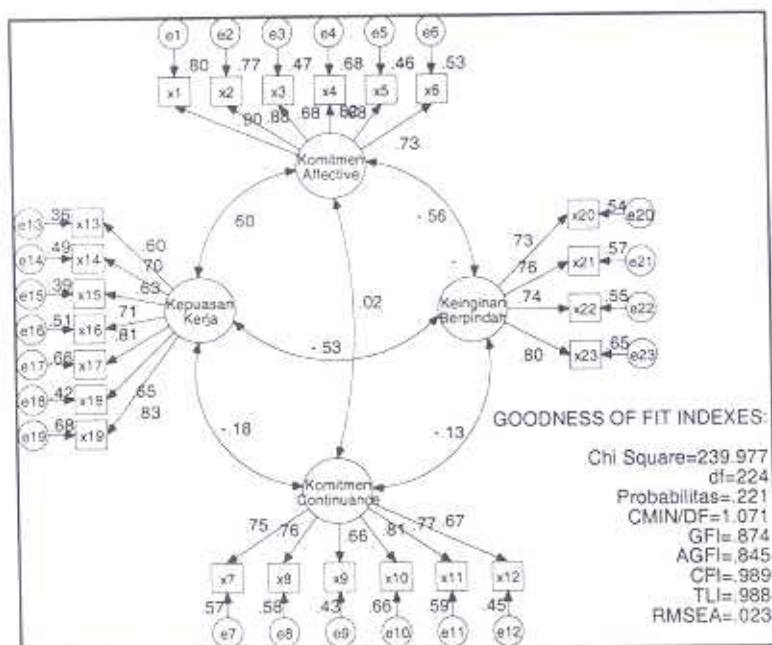
KA = Komitmen *Affective*

KC = Komitmen *Continuance*

c. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran dimaksudkan untuk melihat kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yang dilihat dari aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas. Model pengukuran adalah identik dengan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*).

**GAMBAR 3**  
**MODEL PENGUKURAN SIMULTAN**  
**(COMBINED MEASUREMENT MODEL)**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS, 2002

Evaluasi terhadap indeks atau kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*)

**TABEL 4**  
**EVALUASI GOODNESS OF FIT INDICES MODEL PENGUKURAN**

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Recommended value for good fit model</i>	Hasil Estimasi	Hasil Evaluasi
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	239,977	Baik
<i>Probability</i>	> 0,05	0,221	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,874	Marjinal
AGFI	$\geq 0,80$	0,845	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,071	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik

Hasil analisis terhadap *individual measurement model* dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

**TABEL 5**  
**HASIL PENGUJIAN INDIVIDUAL MEASUREMENT MODEL**

Model Pengukuran	Chi Square ( $\chi^2$ )	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Komitmen Affective (6) <sup>a</sup>	9,280 ( <i>p</i> = 0,412)	9	1,031	0,978	0,949	0,999	0,999	0,015
Komitmen Continuance (6)	9,978 ( <i>p</i> = 0,352)	9	1,109	0,975	0,941	0,997	0,995	0,029
Kepuasan Kerja (7)	18,518 ( <i>p</i> = 0,184)	14	1,323	0,963	0,926	0,988	0,982	0,049
Keinginan Berpindah (4)	3,613 ( <i>p</i> = 0,164)	2	1,806	0,986	0,929	0,992	0,977	0,078

Sumber: Dirangkum dari hasil estimasi dengan AMOS, 2002  
Keterangan: <sup>a</sup> = jumlah indikator



Hasil analisis terhadap parameter estimasi untuk model pengukuran (simultan) ditampilkan dalam tabel berikut ini.

**TABEL 6**  
**ANALISIS FACTOR LOADINGS**

		Factor Loadings	S.E.	C.R.	Probabilitas
X1	← Komitmen Affective	0,895	0,100	10,184	0,000
X2	← Komitmen Affective	0,877	0,109	10,054	0,000
X3	← Komitmen Affective	0,685	0,119	7,764	0,000
X4	← Komitmen Affective	0,822	0,111	9,764	0,000
X5	← Komitmen Affective	0,679	0,112	7,709	0,000
X6	← Komitmen Affective	0,730			
X12	← Komitmen Continuance	0,673			
X11	← Komitmen Continuance	0,768	0,144	7,685	0,000
X10	← Komitmen Continuance	0,812	0,148	8,020	0,000
X9	← Komitmen Continuance	0,655	0,144	6,681	0,000
X8	← Komitmen Continuance	0,760	0,139	7,524	0,000
X7	← Komitmen Continuance	0,753	0,144	7,546	0,000
X20	← Keinginan Berpindah	0,735	0,104	8,331	0,000
X21	← Keinginan Berpindah	0,758	0,113	8,559	0,000
X22	← Keinginan Berpindah	0,745	0,110	8,862	0,000
X23	← Keinginan Berpindah	0,805			
X18	← Kepuasan Kerja	0,649	0,091	7,725	0,000
X17	← Kepuasan Kerja	0,814	0,080	10,622	0,000
X16	← Kepuasan Kerja	0,712	0,091	8,655	0,000
X15	← Kepuasan Kerja	0,625	0,104	7,547	0,000
X14	← Kepuasan Kerja	0,703	0,090	8,619	0,000
X13	← Kepuasan Kerja	0,603	0,099	7,211	0,000
X19	← Kepuasan Kerja	0,825			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS, 2002

Berdasarkan tabel 6 tersebut, nampak bahwa seluruh indikator untuk masing-masing variabel laten mempunyai nilai *factor loadings* di atas 0,50 (Segars, 1997) dengan *critical ratio* (C.R.) diatas *cut-off value*  $\pm 1,96$  (taraf signifikansi 5%).

Sementara koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda berada di bawah ambang batas 0,85 (lihat output estimasi *measurement model/CFA* – bagian *sample correlations*). Hal ini membuktikan *discriminant validity* dari instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah model pengukuran dinyatakan *fit* dan setiap indikator untuk masing-masing variabel (konstruk) laten mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel latennya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis *variance extracted* dan *construct reliability*.

Hasil perhitungan *construct reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1995) di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel berikut ini.

**TABEL 7**  
**HASIL PERHITUNGAN CONSTRUCT RELIABILITY**  
**DAN VARIANCE EXTRACTED**

Konstruk/ Variabel Laten	Construct Reliability	Variance Extracted
Komitmen <i>Affective</i> (6) <sup>a</sup>	0,91	0,62
Komitmen <i>Continuance</i> (6)	0,88	0,55
Kepuasan Kerja (7)	0,88	0,50
Keinginan Berpindah (4)	0,85	0,58

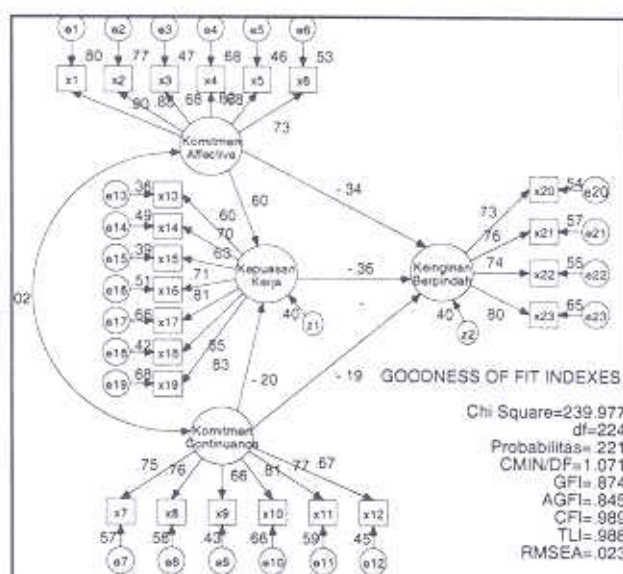
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Keterangan: <sup>a</sup> = jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas konstruk dan *variance extracted* di atas menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan variabel atau konstruk latennya.

d. Model Struktural (SEM)

**GAMBAR 4**  
**MODEL STRUKTURAL (SEM)**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS, 2002



Adapun evaluasi terhadap kriteria-kriteria pengujian kelayakan model dalam model struktural (SEM) pada penelitian ini ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**TABEL 8**  
**EVALUASI GOODNESS OF FIT INDICES MODEL STRUKTURAL**

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Recommended value for good fit model</i>	Hasil Estimasi	Hasil Evaluasi
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	239,977	Baik
<i>Probability</i>	> 0,05	0,221	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,023	Baik
GFI	≥ 0,90	0,874	Marjinal
AGFI	≥ 0,80	0,845	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,071	Baik
TLI	≥ 0,95	0,988	Baik
CFI	≥ 0,95	0,989	Baik

Sumber: Data primer 2002

- e. Pengujian Asumsi  
- Evaluasi Normalitas Data

**TABEL 9**  
**HASIL PENGUJIAN NORMALITAS DATA**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	1.000	5.000	-0.040	-0.190	-0.994	-2.339
x13	1.000	5.000	0.035	0.164	-0.940	-2.213
x14	1.000	5.000	-0.145	-0.680	-0.819	-1.927
x15	1.000	5.000	0.354	1.668	-0.905	-2.131
x16	1.000	5.000	-0.350	-1.649	-0.807	-1.900
x17	1.000	5.000	-0.361	-1.698	-0.615	-1.448
x18	1.000	5.000	0.003	0.016	-0.765	-1.800
x23	1.000	5.000	0.279	1.314	-0.474	-1.116
x22	1.000	5.000	0.080	0.378	-0.669	-1.576
x21	1.000	5.000	0.007	0.031	-0.828	-1.950
x20	1.000	5.000	0.098	0.464	-0.594	-1.399
x7	1.000	5.000	-0.278	-1.308	-0.854	-2.010
x8	1.000	5.000	-0.196	-0.922	-0.905	-2.130
x9	1.000	5.000	0.191	0.897	-0.959	-2.258
x10	1.000	5.000	0.188	0.884	-1.001	-2.358
x11	1.000	5.000	-0.045	-0.211	-0.941	-2.215
x12	1.000	5.000	0.113	0.533	-1.010	-2.377
x6	1.000	5.000	-0.427	-2.009	-0.665	-1.564
x5	1.000	5.000	-0.219	-1.033	-0.764	-1.798
x4	1.000	5.000	-0.009	-0.044	-0.755	-1.778
x3	1.000	5.000	-0.241	-1.136	-0.688	-1.618
x2	1.000	5.000	-0.355	-1.673	-0.650	-1.530
x1	1.000	5.000	-0.237	-1.116	-0.971	-2.285
Multivariate					4.966	0.844

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS, 2002

**TABEL 10**  
**HASIL PENGUJIAN UNIVARIATE OUTLIERS**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Affective1	133	-2.59547	1.24006	5.74E-16	1.0000000
Zscore: Affective2	133	-2.20701	1.26675	4.67E-16	1.0000000
Zscore: Affective3	133	-1.80251	1.43714	-6.4E-16	1.0000000
Zscore: Affective4	133	-1.88578	1.54996	1.42E-15	1.0000000
Zscore: Affective5	133	-2.06536	1.35760	1.44E-16	1.0000000
Zscore: Affective6	133	-1.95945	1.21868	8.17E-16	1.0000000
Zscore: Continuance1	133	-1.86507	1.38810	-5.0E-16	1.0000000
Zscore: Continuance2	133	-1.83933	1.57016	1.12E-15	1.0000000
Zscore: Continuance3	133	-1.50592	1.68591	1.17E-15	1.0000000
Zscore: Continuance4	133	-1.37592	1.82054	1.21E-17	1.0000000
Zscore: Continuance5	133	-1.81271	1.63715	7.98E-16	1.0000000
Zscore: Continuance6	133	-1.46444	1.68974	-3.9E-16	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja1	133	-1.54534	1.65357	9.21E-16	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja2	133	-1.73903	1.68751	2.10E-15	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja3	133	-1.31069	1.70787	-1.7E-18	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja4	133	-1.74878	1.69697	-5.9E-16	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja5	133	-1.97024	1.64413	8.29E-16	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja6	133	-1.79685	1.69193	-3.7E-16	1.0000000
Zscore: Kepuasan Kerja7	133	-1.51814	1.61229	-2.1E-15	1.0000000
Zscore: Turnover Intention1	133	-1.78672	1.91186	-1.4E-16	1.0000000
Zscore: Turnover Intention2	133	-1.84953	1.57887	-3.9E-17	1.0000000
Zscore: Turnover Intention3	133	-1.59770	1.73554	4.75E-17	1.0000000
Zscore: Turnover Intention4	133	-1.26899	2.24717	4.58E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	133				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS, 2002

### Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Untuk menghitung *Mahal Distance* berdasarkan nilai *chi-square* tabel pada derajat bebas (df) 20 (jumlah indikator) pada taraf signifikansi 1% adalah = 37,566.



### - Deteksi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar  $3,9931e+003$ . Angka ini jauh lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian data dalam penelitian ini layak digunakan dalam analisis.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**TABEL 11**  
**PARAMETER ESTIMASI (STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT)**

		<i>Std. Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>Probabilitas</i>	<i>Keputusan</i>
Kepuasan Kerja	← Komitmen <i>Affective</i>	0,605	0,115	6,052	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	← Komitmen					
	← <i>Continuance</i>	-0,197	0,103	-2,352	0,019	Signifikan
Keinginan Berpindah	← Komitmen <i>Affective</i>	-0,337	0,114	-2,938	0,003	Signifikan
Keinginan Berpindah	← Komitmen					
	← <i>Continuance</i>	-0,193	0,096	-2,159	0,031	Signifikan
Keinginan Berpindah	← Kepuasan Kerja	-0,359	0,101	-3,075	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS, 2002

### Pengujian Hipotesis 1a

Parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara komitmen *affective* dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang positif (0,694) dan signifikan karena nilai *C.R* (*Critical Ratio*) = 6,052 ( $p = 0,000$ ) sehingga  $C.R^3 \pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian **hipotesis 1a terbukti**.

Karyawan atau pegawai yang komitmen organisasinya tinggi, lebih berorientasi pada pekerjaan dibandingkan karyawan atau pegawai lainnya. Mereka mendapat kepuasan dari pekerjaan mereka dan memandang pekerjaan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Oleh karena itu, mereka mengerahkan segala upaya demi perusahaan (Mowday et. al., 1982). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Meyer et. al., 1993; Jenkins et. al., 1992; Mathieu dan Zajac, 1990; Ketchand dan Strawser, 1998).

### Pengujian Hipotesis 1b

Parameter estimasi antara komitmen *continuance* dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang negatif (-0,243) dan signifikan karena nilai *C.R* (*Critical Ratio*) = -2,352 ( $p = 0,019$ ) sehingga  $C.R^3 \pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 1b terbukti**.

Pembuktian hipotesis ini menunjukkan bahwa karyawan bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkannya dan juga memperhitungkan untung ruginya. Becker (1960) menjelaskan bahwa karena individu tetap bekerja pada suatu organisasi, mereka mengakumulasi benefit/manfaat yang lebih

(atau memberi beban biaya yang lebih besar jika keluar) yang mungkin mencegah mereka mencari pekerjaan lain. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Meyer et. al., 1993; Jenkins et. al., 1992; Ketchand dan Strawser, 1998; Hacket et. al., 1994; Mathieu dan Zajac, 1990).

### Pengujian Hipotesis 2a dan 2b

Parameter estimasi antara komitmen *affective* dengan keinginan berpindah menunjukkan hasil yang negatif (-0,336) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) = -2,938 ( $p = 0,003$ ) sehingga  $C.R^3 \pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian **hipotesis 2a terbukti**.

Parameter estimasi antara komitmen *continuance* dengan keinginan berpindah menunjukkan hasil yang negatif (-0,207) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) = -2,159 ( $p = 0,031$ ) sehingga  $C.R^3 \pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 2b terbukti**.

Gibson, et. al. (1997) mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja, akan mempunyai kemungkinan yang kecil untuk mencari pekerjaan alternatif. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang lebih kuat antara komitmen *affective* dengan keinginan karyawan untuk pindah dari pada hubungan antara komitmen *continuance* dengan keinginan karyawan untuk pindah. Dengan kata lain, komitmen *affective* menimbulkan efek yang lebih besar terhadap keinginan karyawan untuk pindah dibanding komitmen *continuance*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunham et. al., (1994) dan Hackett et. al., (1994).

### Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah menunjukkan hasil yang negatif (-0,312) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) = -3,075 ( $p = 0,002$ ) sehingga  $C.R^3 \pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian **hipotesis 3 terbukti**.

Menurut Locke (1976) dan Vroom (1964), bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Apabila seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya, karyawan tersebut akan merasa senang, dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan menimbulkan rasa aman dan nyaman untuk tetap bekerja pada lingkungannya, sehingga tidak akan menimbulkan keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalbers dan Fogarty (1995), demikian pula dengan hasil penelitian Pasewark dan Strawser (1996).

## 5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Implikasi

### 5.1. Kesimpulan

Komitmen *affective* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya keterikatan afektif atau emosional terhadap organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (1991) bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam, dan menikmati keanggotannya dalam organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) menjelaskan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan kesesuaian harapan antara karyawan dan imbalan yang diberikan organisasi, keterlibatan kerja, dan dorongan sosial. Karyawan akan



menginternalisasikan nilai organisasi dalam dirinya, karena ia merasa mempunyai nilai yang sama dengan organisasinya.

Komitmen *continuance* ditemukan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkannya. Karyawan yang mempunyai komitmen ini memperhitungkan untung ruginya bertahan dalam organisasi.

Selanjutnya hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif dan komitmen *continuance* berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*). Gibson, et. al. (1997) mengemukakan bahwa seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja, akan mempunyai kemungkinan yang kecil untuk mencari pekerjaan alternatif.

Akhirnya hasil penelitian ini juga telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk berpindah. Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Mobley, 1977) dalam Suwandi dan Indriantoro (1999).

## 2. Keterbatasan

Responden tidak dikelompokkan berdasarkan masa kerja, dimana masa kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang selanjutnya berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berpindah. Harrell (1990) mengemukakan bahwa kebanyakan perpindahan profesional akuntan publik terjadi selama tahun-tahun awal mereka bekerja.

Kemungkinan faktor penerjemahan kuesioner yang kurang baik, sehingga dapat saja mengakibatkan responden tidak sama dalam memahami pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

## 3. Implikasi

Temuan penelitian ini memberikan sumbangan kepada penelitian yang berkembang yang menggambarkan kebutuhan untuk menerapkan pendekatan multidimensi terhadap penelitian komitmen organisasional. Pendekatan multi dimensi terhadap komitmen organisasional memberikan pemahaman yang lebih akurat tentang keterlibatan individu dalam organisasinya.

Di bawah lingkungan persaingan bisnis saat ini dimana produktivitas dan efisiensi adalah yang paling penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan, segala usaha untuk mengurangi biaya operasi bisnis segaris dengan prinsip pengendalian yang baik. Dengan semakin luasnya pemahaman tentang pemicu proses perpindahan kerja, akan memberikan pemecahan secara konkrit dan sangat membantu perancangan kerja pada kantor akuntan publik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand, (2002), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. h. 1-66
- Allen, N.J., and J.P. Mayer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance Commitment to The Organization". *Journal of Occupational Psychology* 63 (March): 1-18.
- Aranya, N. and K. R. Feris. 1984. "A Reexamination of Accountants Organizational-professional Conflict". *The Accounting Review* 60 (January): 1-15
- , R. Lachman, and J. Amernic. 1982. "Accountants' Job Satisfaction: A peth Analysis". *Accounting, Organizations, and Society* 7(3): 201-216
- Bar-Hayim, A., and G. S. Berman. 1992. "The Dimensions of Organizational Commitment". *Journal of Organizational Behavior* 13 (July): 379-387
- Bateman, T. S., and S. Strasser. 1984. "A Longitudinal Analysis of The Antecedent Organizational Commitment". *Academy of Management Journal* 27 (March): 95-112
- Becker, H. S. 1960. "Notes on The Concept of Commitment". *American Journal of Sociology* 66 (July): 32-42.
- Blinc, D. M., D. Duchon, and W. F. Weixner. 1991. "The Measurement of Organizational and Professional Commitment: An Examination of The Psychometric Properties of Two Community Used Instruments". *Behavioral Research in Accounting* 3: 1-12
- Chau, P.Y.K. (1997), "Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modelling approach", *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 2, pp. 309-34.
- Cheng, E.W.L. (2001), "SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 7, pp. 650-667
- Dunham, R. B., J. A. Grube, and M. G. Castaneda. 1994. "Organizational Commitment: The Utility of A Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology* 76 (June): 370-380
- Dwi Cahyono dan Imam Ghazali. 2001. "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi". *Symposium Nasional Akuntansi IV*. Ikatan Akuntan Indonesia. Departemen Akuntan Pendidik. h. 1037-1047.
- Gregersen H. B., and J. S. Black. 1992. "Antecedents to Commitment to A Parent Company and A Foreign Operation". *Academy of Management Journal*. 35 (March): 65-90
- Gregson, T. 1992. "An Investigation of The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in turnover models in Accounting". *Behavioral Research in Accounting*. 4: 80-95
- Hackett, R. D., Bycio, and P. A. Hausdorf. 1994. "Futher Assessments of Mayer and Allen's (1991) Three Component model Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology* 79 (February): 15-23
- Hair, J. R., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black. 1998. *"Multivariate Data Analysis"*. Fifth Edition, Prentice Hall International Inc. pp 577-644.
- Jenkins, Michael, Thomlinson, and R. Paul., 1992. "Organisational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Employee Turnover Intentions". *Management Research News*. Vol. 15 : 18-22.
- . 1993. "Does Effective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?". *Journal of Applied Psychology* 78: 395-401.
- Kalbers, L.P., T. J. Fogarty. 1995. "Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors". *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 14 (Spring): 64-86
- Ketchand, A.A., and Strawser, J. R. 1998. "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting". *Behavioral Research in Accounting* 10: 104-137.

- Lachman, R., and N. Aranya. 1986a. "Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professional". *Journal of Occupational Behavior* 7 (July): 227-243.
- , and ———, 1986b. "Job Attitudes and Turnover Intentions Among Professionals in Different Work Settings". *Organizations Studies* 7 (3): 279-293.
- Mathieu, J. E., and D. Zajac. 1990. "A Review and Meta-analysis of The Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin* 108 (September): 171-194.
- , and J.L. Farr. 1991. "Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology* 76 (February): 127-123.
- Meixner, W. F., and D. M. Blin. 1989. "Professional and Job and Job-Related Attitude and The Behaviors They Influence Among Governmental Accountants". *Accounting, Auditing, and Accountability* 2: 8-22.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen. 1984. "Testing The "Side-bet" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal Applied Psychology* 69 (August): 372-378.
- , and ———, and C. A. Smith. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal Applied Psychology* 78 (August): 538-551.
- , and ———, 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*: 61-89.
- Mowday, R.T., L. W. Porter, and R. M. Steers. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, C. A: Academic Press.
- Norris, D. R., and R. E. Niebuhr. 1983. "Professionalism Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization". *Accounting, Organizations Society* 9 (1): 49-59.
- Pasewark, W. R., and J. R. Strawser. 1996. "The Determinants and Outcomes Associated With Job Insecurity in A Professional Accounting Environment". *Behavioral Research in Accounting* 8: 91-113.
- Porter, L.W., R. Steers, R. Mowday, and P. Boulian. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology* 59 (October): 603-609.
- Poznanski, P. J., and Blin, D. M. 1997. "Using Structural Equation Modeling to Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants". *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 9: 155-168.
- Rousseau, L. 1984. "What are The Real Costs of Employee Turnover?". *CA Magazine*. Vol. 117. December: 48-55.
- Suwandi dan Nur Indriantoro. 1999. "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Kantor Akuntan Publik". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2 (Juli): 173-195.
- Vroom, V., 1964. *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.